

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни

**«КОМУНІКАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

*(для студентів бакалавріату денної та заочної форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2020**

Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Комунікативне управління» (для студентів бакалавріату денної та заочної форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Т. М. Бурмака. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 12 с.

Укладач Т. М. Бурмака

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол №1 від 30.08.2019.*

## ВСТУП

Метою вивчення початкової дисципліни «Комунікативне управління» є забезпечення високого рівня професійної діяльності у сфері управління, вміння легко встановлювати особисті та ділові контакти, невимушено спілкуватись з будь-яким співрозмовником, гармонізація стосунків з колегами, оволодіння сучасними методиками роботи з будь-якою аудиторією, отримання знань з управління конфліктами, виявлення прихованої співрозмовником інформації на основі знання особливостей невербальних засобів спілкування.

Основні завдання навчальної дисципліни: оволодіння знаннями з концепції комунікативного менеджменту та навичками використання методів вербального й невербального спілкування в управлінській діяльності. Створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Курсова робота є одним зі складників навчальної діяльності студентів в процесі оволодіння знаннями в галузі «Комунікативне управління» і є проміжною формою контролю знань. У процесі виконання курсової роботи студент повинен показати достатній рівень теоретичної підготовки, провести дослідження і вирішити практичні завдання.

Основною вимогою під час підготовки курсової роботи є вміння обробляти й аналізувати інформацію, робити самостійні висновки, обґрунтовувати доцільність і ефективність запропонованих рекомендацій щодо управління комунікаціями, чітко й логічно викладати свої думки.

Курсова робота складається з двох розділів – теоретичного та практичного. Теоретичний розділ передбачає розгляд теоретичних основ комунікативного менеджменту, а практичний – дослідження процесу управління комунікаціями та визначення заходів щодо вдосконалення зазначеного процесу. Практичний розділ виконується на прикладі реально існуючої організації (за вибором студента).

## 1 ЗМІСТ ЗАВДАНЬ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Під час виконання курсової роботи з дисципліни «Комунікативне управління» особливу увагу слід приділити формуванню розуміння концептуальних основ ефективного управління комунікаціями, прийняття адекватних управлінських рішень; просування товарів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів і забезпечення ефективної діяльності організації.

Робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання і виконується відповідно до одного з варіантів. Номер варіанту теоретичної частини завдання до курсової роботи обирають виходячи з передостанньої та останньої цифр залікової книжки (табл. 1).

Таблиця 1 – Варіант курсової роботи

Передостання цифра шифру	Остання цифра шифру (номер залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Виконуючи завдання, необхідно використовувати рекомендовану літературу, а також конспект лекцій з дисципліни.

Порядок розміщення матеріалу в курсовій роботі: титульний лист, зміст, вступ, основна частина курсової роботи (теоретичні запитання та практичне завдання), висновки, список використаної літератури.

Теоретичні запитання, які включені до складу курсової роботи, згідно з варіантами, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Варіанти завдань для виконання курсової роботи

Номер варіанта	Запитання 1	Запитання 2
1	Спілкування та комунікації	Забезпечення ефективних комунікацій
2	Поняття інформації та комунікацій в менеджменті	Спір, полеміка, дискусія
3	Процес та види комунікацій	Диспути, дебати, торги
4	Засоби та бар'єри комунікацій у менеджменті	Багатосторонні переговори
5	Труднощі та бар'єри міжособистісної комунікації	Вдосконалення письмових й усних комунікацій
6	Експресивна поведінка в спілкуванні	Мова жестів у комунікації.
7	Комунікативні девіації	Неправильна настанова свідомості та якість комунікації
8	Писемна комунікація	Міжособистісні бар'єри, пов'язані із сприйняттям, невмінням слухати.
9	Комунікативні технології для побудови персонального та організаційного бренду	Комунікативні принципи оптимізації службових відносин
10	Службове спілкування	Комунікативна компетентність.
11	Проблеми та практика спілкування	Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій
12	Структура комунікації	Вдосконалення організаційних комунікацій
13	Умови ефективності зворотного зв'язку	Планування процесу комунікації
14	Багатоканальний комунікативний зв'язок	Помилки при побудові спілкування
15	Поняття комунікаційного менеджменту	Писемна комунікація
16	Структура комунікативного процесу	Комунікативні технології для побудови бренду
17	Шуми у системі комунікації	Методи комунікативного управлінського впливу.
18	Ділова розмова	Труднощі комунікації
19	Помилки при побудові спілкування	Узгодженість жестів та мови.
20	Бесіда, обговорення, співбесіда	Комунікативні драми
21	Круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра	Когнітивна та афективна сфери ділової розмови
22	Висхідні та нисхідні комунікації	Розробка плану комунікацій
23	Схеми комунікації (лінійна, зіркова, ієрархічна)	Основні групи помилок комунікації
24	Класифікація інформації, що використовується в управлінні	Постановка запитань і техніка відповіді на них
25	Операції та процедури обробки інформації в менеджменті	Вміння говорити. Правила правильного сприйняття повідомлення
26	Стадії ефективної комунікації	Рекомендації ефективного слухання
27	Формальні та неформальні комунікації	Співробітництво. Фактори, що сприяють раціональній взаємодії
28	Типи ланцюгів в неформальних комунікаціях	Діловий стиль спілкування
29	Горизонтальні комунікації. Діагональні комунікації	Поняття принциповості по суті та принциповості по формі
30	Переваги та недоліки письмових комунікацій	Імперативи ділового обговорення

Після виконання теоретичної частини курсової роботи студент повинен виконати індивідуальне практичне завдання.

## 2 ЗМІСТ ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Практична частина курсової роботи виконується на прикладі реально існуючої організації (установи, підприємства, організації). Під час її виконання необхідно орієнтуватися на такий план та рекомендації щодо змісту:

### 1. Загальні відомості про організацію, стосовно управління комунікаціями.

У цьому розділі необхідно надати коротку характеристику досліджуваної організації:

- цілі й різновид діяльності (які завдання організація визначає і чим займається);
- форма власності (державна, приватна, муніципальна тощо);
- організаційна структура підприємства;
- ставлення до прибутку (комерційна, некомерційна);
- відносини усередині організації і тип поведінки співробітників стосовно клієнтів;
- етап життєвого циклу організації на сьогодні.

### 2. Характеристика складників комунікативного менеджменту.

У цьому розділі необхідно проаналізувати:

- головні цінності та норми, що діють в організації;
- які нормативні документи діють в організації;
- якими є традиції та звичаї організації;
- соціально-психологічний клімат в організації;
- стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- зовнішній вигляд персоналу (дрес-код);
- особливості взаємовідносин співробітників;
- зовнішні атрибути організації (символіка, дизайн приміщення тощо).

### 3. Особливості управління комунікаціями.

Опишіть наявні в досліджуваній організації комунікативні потоки: зовнішні та внутрішні (вхідні, висхідні, горизонтальні, вертикальні). Укажіть, які функції виконує кожен з них. Наведіть приклади прояву різних типів

комунікативних бар'єрів у висхідних, нисхідних і горизонтальних комунікативних потоках. Оцініть значення неформальних комунікацій для організаційної поведінки керівників і співробітників цієї організації. Чи існує в організації специфічна мова (сленг).

4. Побудова оперограми (упорядкована схему руху і обробки документації в організації).

Для цього потрібно виділити основу документацію, яку використовує організація і провести її аналіз шляхом збору наступної інформації. Результати необхідно представити у вигляді таблиці 3:

Таблиця 3 – Інформація про документообіг організації

№ з/п	Назва документа	Посадовий працівник, що відповідає за складання документа	Періодичність складання документа	Призначення документа	Трудомісткість складання документів, осіб/год.	Спосіб обробки інформації	Строки надання документа
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
...							

У графі 2 вказується вид і назва документу, який використовується в організації;

У графі 3 вказується працівник, його посада, що відповідає за складання документу від отримання завдання до здачі керівництву;

У графі 4 скільки разів за рік виникає потреба в даному документі;

У графі 5 суть і призначення документу;

У графі 6 скільки витрат робочого часу потрібно для складання і відстеження документу;

У графі 7 спосіб обробки документа (автоматизований, вручну);

У графі 8 вказується термін, протягом якого документ повинен бути підготовлений.

Далі будується маршрут руху документа – тобто сама оперограма.

При розробці оперограми існують наступні правила:

1. Усі види інформації, що аналізується, необхідно записати у певній послідовності.





2. Структурні підрозділи групуються за рівнями управління й розташовуються у вигляді підпорядкування зліва направо.

3. При паралельній передачі однієї і тієї самої інформації в різні структурні підрозділи на схемі проводиться стільки ліній, скільки є джерел її споживання.

Таблиця 4 – Оперограма

Документи	Підрозділи організації					
	1	2	3	4	...	n
1						
2						
...						

Умовні позначення для складання оперограми:

-  – джерело виникнення та використання документу;
-  – проміжна інстанція;
-  – маршрути руху документів;
-  – трансформація інформації з одного виду документу в інший.

Після побудови оперограми переходять до складання «Матриці відповідальності», яка призначена для того, щоб розподілити функції виконання робіт в організації між робітниками та встановити первинну і вторинну відповідальність виконуючих обов'язки.

Таблиця 5 – «Матриця відповідальності»

Перелік робіт	Посада робітника			
	1	2	...	n
1				
2				
...				
n				

Умовні позначення для побудови «Матриці відповідальності»:

ПВ – первинна відповідальність;

ВВ – вторинна відповідальність;

В – виконавець.



5. Рекомендації щодо вдосконалення процесу комунікативного менеджменту.

Визначте основні проблеми, пов'язані з управлінням комунікаціями, що, на Ваш погляд, є актуальними для обраної організації і запропонуйте шляхи застосування засобів комунікаційного менеджменту для створення позитивного іміджу організації.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – М. : Новое знание, 2005. – 368 с.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик – Київ : МАУП, 2005. – 440 с.
3. Бибик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори, угоди / С. П. Бибик. – Харків : Фоліо, 2005. – 491 с.
4. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посібник / Н. В. Ботвина. – Київ : АртЕк, 2002. – 206 с.
5. Гойхман О. Я. Речевая коммуникация: учебник для студенческих вузов, специализирующихся в обл. сервиса / О. Я. Гойхман, Т. М. Наедина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 272 с.
6. Грейдина Н. Л. Основы коммуникативной презентации / Н. Л. Грейдина. – М. : АСТ: Восток-Запад, 2005. – 380 с.
7. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : Дело, 2005. – 256 с.
8. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посібник / Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ : ЛСП, 2001. – 95 с.
9. Доронина М. С. Культура общения деловых партнеров / М. С. Доронина. – Харьков : ИД «Инжек», 2003 – 192 с.
10. Кирсанова М. В. Деловая переписка / М. В. Кирсанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 114 с.
11. Колтунова М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / М. В. Колтунова. – М. : Энциклопедическая литература, 2002. – 228 с.

12. Кошелева С. В. Основы делового общения : учебное пособие / С. В. Кошелева. – Орел : 2005. – 70 с.
13. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій : навч. посібник / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
14. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2006 – 208 с.
15. Смирнов Г. Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений / Г. Н. Смирнов. – М. : Изд-во УРАО, 2001. – 136 с.
16. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 278 с.
17. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації : практикум / І. Г. Шавкун. – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – 100 с.
18. Шавкун І. Г. Міжкультурна комунікація як складова сучасної менеджмент-освіти / І. Г. Шавкун. // Культурологічний вісник : Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпрянщини. – Вип. 23 – Запоріжжя : Прем'єр, 2009. – С. 115–118.
19. Шарков Ф. И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг / Ф. И. Шарков. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 508 с.

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни

## **«КОМУНІКАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

*(для студентів бакалавріату денної та заочної форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладач: **БУРМАКА** Тетяна Миколаївна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *Т. М. Бурмака*

План 2019, поз. 299М

---

Підп. до друку 23.12.2019. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 0,5.

Тираж 50 пр. Зам. №.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.